



Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC

Departamento de Administração

ANTONIO CARLOS RIBEIRO DOS SANTOS JR.

**A IMPORTÂNCIA DA PREVISÃO DE VENDAS PARA EMPRESAS DE
MERCADO DE VAREJO DE ROUPAS COM PERFIL FAMILIAR**

RIO DE JANEIRO

2011

Antonio Carlos R. dos Santos Jr.

A IMPORTÂNCIA DA PREVISÃO DE VENDAS PARA EMPRESAS DE
MERCADO DE VAREJO DE ROUPAS COM PERFIL FAMILIAR

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Faculdade de Administração e
Ciências contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro, como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Ângelo Maia Cister

RIO DE JANEIRO

2011

Antonio Carlos R. dos Santos Jr.

A IMPORTÂNCIA DA PREVISÃO DE VENDAS PARA EMPRESAS DE
MERCADO DE VAREJO DE ROUPAS COM PERFIL FAMILIAR

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Administração e Ciências contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/2011

Professor Orientador:

Professor Avaliador:

RIO DE JANEIRO

2011

Agradecimentos

Ao professor Ângelo M. Cister pela sua orientação nesta importante etapa.

A Deus. E a meus pais, pela dedicação, confiança e por sempre terem acreditado em minha educação como forma de me tornar uma pessoa melhor.

À Natália Neves, pelo companheirismo, incentivo e apoio durante os períodos de dificuldade na elaboração deste trabalho.

Aos amigos que fiz durante o curso de Administração da UFRJ e tornaram os mais de quatro anos de curso um período inesquecível.

RESUMO

DOS SANTOS JÚNIOR, Antonio Carlos Ribeiro. **Previsão de vendas e sua relevância para pequenas empresas de varejo com perfil familiar.** Rio de Janeiro, 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciência Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

Este trabalho pretende demonstrar as principais características do método de previsão de vendas, a definição de um modelo a partir das informações como dados numéricos e a importância de sua utilização em uma empresa. O foco do estudo será em pequenas e micro empresas, especialmente de perfil familiar do mercado de varejo de roupas. Isto porque apesar de serem muito numerosas e responsáveis por uma parcela significativa na produção de bens e geração de empregos na economia brasileira, a administração destas costuma ser realizada de modo muito empírico, centralizada na figura do líder. O presente trabalho visa comprovar que através de um modelo simples é possível tornar o gerenciamento financeiro de uma organização mais eficiente e racional, aumentando a capacidade de planejamento e a competitividade da empresa como um todo. Por isso é importante o planejamento orçamentário, pois este quantifica os objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico e é importante salientar que o ponto de partida do processo orçamentário é a previsão de vendas. Contudo, o objetivo principal deste trabalho é fazer a previsão de vendas um “lag” a frente das vendas de roupas e acessórios das lojas Brown, para auxiliar na determinação dos recursos necessários e efetuar compras de forma eficaz de modo que não falem produtos nas lojas, e que não haja excesso de estoque, auxiliando assim em um gerenciamento logístico, maximizando lucro e minimizando custos.

Palavras-Chave: Previsão de Vendas; Modelo; Planejamento Orçamentário; Empresa Familiar; Mercado Varejista de Roupas e Acessórios.

ABSTRACT

DOS SANTOS JÚNIOR, Antonio Carlos Ribeiro. **Previsão de vendas e sua relevância para pequenas empresas de varejo com perfil familiar.** Rio de Janeiro, 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciência Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

This article discusses main features of the method of sales forecasting, the definition of a model from the information as numerical data and the importance of its use in a company. The study will focus on small and micro enterprises, especially the familiar profile of the retail market for clothing. This is because although they are very numerous and account for a significant share in the production of goods and jobs in the Brazilian economy, the administration of these is usually performed in a very empirical, centered on the figure of the leader. This paper aims to demonstrate that through a simple model you can make the financial management of an organization more efficient and rational, increasing the planning capacity and competitiveness of the company as a whole. Therefore it is important to budget planning, because it quantifies the objectives established for strategic planning and is important to note that the starting point of the budget process is the sales forecast. However, the main objective of this work is to forecast sales of a "lag" forward sales of clothing and accessories stores Brown, to assist in determining the necessary resources and make purchases efficiently so do not miss products in stores and there is no excess inventory, thus assisting in a logistics management, maximizing profits and minimizing costs.

Key Words: Sales Forecast ; Model ; Budgetary Planning; Family Company ; Retail Market of Clothing and Accessories.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2	OBJETIVO.....	11
1.2.1	Limitações	12
1.3	METODOLOGIA.....	12
1.4	ESTRUTURA.....	13
2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	14
2.1	EMPRESA FAMILIAR	15
2.1.1	Definição	15
2.1.2	Importância na economia	16
2.1.3	Sucessão Familiar	17
3	VAREJO.....	19
3.1	CARACTERÍSTICAS DINAMICAS DO VAREJO	20
3.2	ASPECTOS COMPETITIVOS	20
3.3	CICLO DE VIDA DO VAREJO	23
3.4	GEOGRAFIA DE MERCADO.....	25
3.5	DEMANDA DO CONSUMIDOR	25
3.6	CLASSIFICAÇÃO DE VAREJO.....	26

3.6.1	Varejistas de mercadoria em geral	28
3.6.2	Varejistas de linha limitada.....	29
3.6.3	Varejo alimentar	30
3.6.4	Outros tipos de varejo.....	31
3.7	VAREJO NO MUNDO	36
3.7.1	Logística no varejo	40
3.7.2	Marketing no varejo.....	42
4	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	44
4.1	MÉTODOS QUANTITATIVOS DE PREVISÃO	45
4.1.1	Definição de séries temporais	46
4.1.2	Métodos de previsão para séries de tempo geradas por um processo com valor constante superposto a flutuações randômicas	48
4.1.2.1	Método de previsão por média móvel	49
4.1.2.2	Método de previsão por suavização exponencial	51
4.1.2.3	Método do desvio aleatório da média (DAM)	53
5	ESTUDO DE CASO	54
5.1	CARACTERÍSTICAS DE PESQUISA.....	54
5.2	DADOS SOBRE O EMPREENDIMENTO	57
5.3	APLICAÇÃO DO MÉTODO	58
5.3.1	Método das médias móveis aplicado ao histórico de vendas	59

5.3.2	Método do ajuste exponencial aplicado ao histórico de vendas	61
5.3.3	Análise do desvio aleatório da média (DAM)	63
5.4	BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA	64
6	CONCLUSÃO	65
7	REFERÊNCIAS	67

1 Introdução

Ao longo dos últimos anos o Brasil vem se tornando um importante competidor global, ganhando cada vez mais características de liderança em diversos segmentos. Tal feito só pôde ser obtido após um longo trabalho de estabilização da economia nacional e um aumento do respeito às instituições democráticas, que resultou em controle da inflação e crescimento.

Isto fez com que os olhos do resto do mundo também se voltassem para o país, e o investimento estrangeiro cresce em um ritmo veloz e constante, mesmo em tempos de crise.

Este novo cenário, de maior disponibilidade ao crédito, investimentos e facilidade de empreendedorismo, fez com que a competição interna no país se tornasse muito mais acirrada, de modo que as empresas devem buscar ainda mais formas de se destacar.

Conforme será mostrado neste estudo, uma grande parcela das empresas do país, e que empregam parte considerável da força de trabalho, é composta por pequenas e micro empresas, e diversas delas possuem um perfil familiar.

É sabido que uma boa parte destas empresas é gerenciada de forma empírica, sem a profissionalização necessária, especialmente na área financeira, o que resulta em falta de planejamento e tomada de riscos muitas vezes desnecessários.

O presente trabalho visa mostrar como através de um modelo de simples aplicabilidade e desenvolvimento é possível melhorar consideravelmente esta situação. O modelo em questão, de previsão de vendas através do método quantitativo será definido a partir da análise de dados pelo desvio aleatório da média

(DAM), que apontará a melhor opção entre as diversas escalas de médias móveis e ajustes exponenciais, e serão abordadas neste trabalho suas principais características, além das principais questões que devem ser levadas em consideração na sua elaboração.

De fato, o autor deste trabalho acredita que sua aplicação pode trazer benefícios tangíveis para o gerenciamento de uma empresa, e buscará através do estudo demonstrar argumentos para corroborar esta visão.

1.1 Contextualização

O trabalho em questão procura mostrar a importância da previsão de vendas na tomada de decisão de uma micro e pequena empresa varejista de roupas e acessórios. Para este tipo de tomada de decisão empresarial é necessária a utilização de modelos matemáticos. Todo tipo de empresa, atualmente, deve estar sempre atenta a futuras mudanças e períodos sazonais de vendas ao longo do ano.

Não são raras as ocasiões em que empresários deste tipo de organização possuem formações diversas e, não possuindo aptidão para a área financeira, acabam por guiar suas empresas de forma empírica nesta área. Confirmando essa visão, nota-se que a maioria das empresas do mercado varejista de roupas e acessórios se utilizam de previsão ingênua, se baseando apenas na experiência de seus líderes para determinar metas e cotas para os pontos de vendas. Na empresa Brown Com. De roupas e Acessórios LTDA., por exemplo, essa visão é ainda mais amadora, onde a meta determinada serve para a maioria das lojas, ou seja, não são considerados diversos fatores que poderiam influenciar na determinação destas metas como o público, praça, preço, região de influência, etc.

Sem dúvida, não falta profissionalismo e empenho aos gestores de organizações com este perfil, pelo contrário. O que este trabalho se propõe a discutir é a necessidade de profissionalização, especificamente no planejamento orçamentário da companhia.

1.2 Objetivo

O presente trabalho tem como principal objetivo prever as vendas em valor um “lag” à frente, ou seja, um mês a frente, segundo os dados colhidos de vendas mensais da loja Brown Comércio de Roupas e Acessórios LTDA, o que ajudará a empresa a quantificar suas metas de vendas, e assim ter um melhor planejamento no que tange o atual procedimento padrão adotado pela empresa. Esta determinação de metas de forma mais precisa auxiliará os líderes da empresa a, por exemplo, efetuar compras de forma mais eficiente, uma vez que não há um setor de compras especializado e estas são efetuadas pelos próprios gestores. Segundo Gilso Grazziotin (2003, p.7) como o próprio título diz: o pulo do gato está na compra e é corroborado pela seguinte passagem:

Nossa missão como lojistas é comprar e vender. Compramos para vender mas precisamos estar atentos, porque no ato da compra já se inicia a venda. Comprar bem já é a metade da venda. Quando assinamos o pedido já estamos definindo a metade do lucro(...).

É importante colocar que quando as compras não são efetuadas de maneira eficiente e eficaz podem vir a surgir dois problemas básicos: A falta de produtos nas lojas, o que geraria perda de vendas e conseqüente perda de oportunidade, gerando até uma estigmatização por parte do cliente experimental. E o excesso de produtos em estoque, o que é um risco no mercado em questão, pois a empresa pode entrar

no vermelho, não tendo como arcar com o passivo gerado pelas compras excessivas, uma vez que as vendas não corresponderam às expectativas e previsões.

Com isso busca-se mostrar a importância de um planejamento orçamentário profissionalizado e austero dentro de uma organização para que esta obtenha os resultados pretendidos.

Para isto, será analisado o modelo de previsão de vendas com médias móveis e ajuste exponencial que, apesar de ter significativa importância, ainda não é utilizado por diversos gestores, especialmente aqueles que atuam em micro e pequenas empresas, o que é ainda mais acentuado caso estas sejam empresas familiares.

1.2.1 Limitações

Como todo modelo matemático de previsão não é 100% correto, a previsão está sujeita a desvios, pois acontecimentos fora do normal podem vir a acontecer, como atentados, greves, crise, etc.

1.3 Metodologia

Na busca de respostas para as questões levantadas pelo problema analisado, o autor se utilizou do modelo de análise teórico empírico. Isto é, além de consulta à bibliografia interessante à pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que possui o perfil buscado, abordado na problemática deste estudo.

Esta metodologia foi escolhida na busca de um resultado mais consistente. De acordo com Gazzoni (apud GIL, 1991) “a pesquisa exploratória tem como

objetivo principal proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes.”

1.4 Estrutura

Este estudo buscará primeiramente situar o universo das organizações ao qual pretende analisar, o das micro e pequenas empresas de varejo e especificamente as de características familiares.

Será colocada uma visão no que tange o mercado do varejo atual, falando sobre o varejo em geral, o varejo no mundo, a concorrência, fidelização de clientes, as tendências do mercado de varejo, Logística e Marketing para o varejo.

Em seguida, pretende-se mostrar a importância do planejamento na administração orçamentária de uma organização, especialmente na área de previsão de vendas.

A ferramenta escolhida para estudar este gerenciamento é a previsão pelo modelo de médias móveis e ajuste exponencial. Serão expostos alguns conceitos importantes no entendimento desta questão.

Buscar-se-á, primeiramente, descrever estes métodos de previsão e respectivas importâncias, em um plano mais teórico baseado em referências bibliográficas de livros e artigos.

Posteriormente, será analisado um estudo de caso, envolvendo uma empresa com o perfil buscado, atuante na área de varejo de roupas e acessórios para observar a aplicabilidade do modelo estudado buscando concluir se este de fato é

uma ferramenta importante na evolução gerencial de uma micro e pequena empresa.

2 Micro e Pequenas Empresas no Brasil

De acordo com o estudo *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa de 2008*¹, elaborado pelo SEBRAE em conjunto com o DIEESE, as micro e pequenas empresas totalizavam 97,5% das empresas com empregados do país, ou 2.241.071 empresas no ano de 2006.

Além disso, ainda de acordo com este estudo, as micro e pequenas empresas empregavam neste ano 50,8% dos empregos formais da economia brasileira, ou 13.248.527 funcionários. Estes dados apenas reforçam o fato de estas empresas terem um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Entretanto, a taxa de mortalidade destas organizações no país ainda é alta, apesar de ter sofrido uma diminuição nos últimos anos devido a fatores como a melhora econômica do país e a maior capacitação dos profissionais. Dados do estudo *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005*² realizado pelo SEBRAE, mostram que no triênio de 2000-2002, 59,9% das micro e pequenas empresas encerravam suas atividades em menos de 4 anos. No triênio de 2003-2005, entretanto, esta taxa teve uma diminuição de 24%, indo para 35,9%.

Esta melhora sem dúvida se deve a um melhor planejamento financeiro das organizações e por isto este estudo discorrerá sobre a importância deste em uma empresa de pequeno porte.

¹ Fonte : www.sebrae.com.br – Acessado em 11/06/2011

² Fonte : www.sebrae.com.br – Acessado em 11/06/2011

2.1 Empresa Familiar

Dentro do universo empresarial, as empresas familiares formam um grupo em particular que possui peculiaridades dignas de nota e por isso vem sendo estudadas e analisadas com grande frequência.

2.1.1 Definição

A definição uma empresa familiar é bastante variável, indo desde o conceito de que uma organização só pode ser assim caracterizada desde que “esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família.”³.

Outra interpretação é que uma empresa familiar é aquela que preenche três critérios básicos⁴: ser propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; possuir membros da família na gestão da empresa, cabendo a estes a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas e, finalmente, a família ser responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Alguns autores vão além e consideram esta visão simplista, afirmando que uma das características mais relevantes em uma empresa familiar é a importância

³ Fonte : http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar - Acessado em 11/06/2011

⁴ Fonte : <http://www.rae.com.br/artigos/368.pdf> - Acessado em 12/06/2011

conferida à confiança mútua entre os membros da empresa, independente dos vínculos familiares (BERNHOEFT, 1991, p.35).

No entanto, este critério é extremamente subjetivo e por isso imensurável, portanto este estudo irá se ater à visão mais tradicional na definição deste grupo de empresas.

2.1.2 Importância na Economia

Estima-se que as empresas familiares sejam 80% das empresas brasileiras e responsáveis por 70% do PIB⁵ da América do Sul, o que é ainda mais impressionante se levarmos em consideração a influência das empresas estatais no continente.

No Brasil, empresas com este perfil atuam em praticamente todos os segmentos da indústria, e em muitos deles são líderes de mercado. De acordo com o estudo *Grandes Empresas Familiares brasileiras: Uma análise da publicação VALOR 1000*⁶, 87% das empresas do setor têxtil, 81% do setor de açúcar e álcool, 75% do setor de comunicação e gráfica, 78% do setor de construção e 70% do comércio varejista são familiares.

Outra demonstração da abrangência das grandes empresas familiares no Brasil está no Quadro 1, que mostra o faturamento das 10 maiores empresas nesta categoria no ano de 2004.

⁵ Fonte : <http://www.adnews.com.br/negocios.php?id=67835> – Acessado em 12/06/2011

⁶ Fonte : http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf - Acessado em 12/06/2011

Empresa	Setor	Receita Líquida 2004 (Em R\$ Bilhões)	Sede	Família Principal
Ipiranga	Comércio Atacadista	15,8	RJ	Gouveia Vieira
Gerdau Açominas	Siderurgia	10	MG	Gerdau
CSN	Siderurgia	8,1	RJ	Steinbruch
Ipiranga	Comércio Atacadista	2,9	RS	Gouveia Vieira
Odebrecht	Construção e Engenharia	3,2	RJ	Odebrecht
Rede Globo	Comunicação e Gráfica	3,8	RJ	Marinho
TAM	Transportes e Logística	4,4	SP	Rolim
Sadia	Alimentos	6,1	SC	Fontana
Ipiranga Distribuidora	Comércio Atacadista	2,9	RS	Gouveia Vieira
Klabin	Papel e Celulose	2,7	SP	Klabin

Quadro 1 - Maiores Empresas Familiares do Brasil em 2004⁷

A relevância destas empresas no cenário nacional é indiscutível, assim como o fato de serem exemplos bem sucedidos em suas áreas de atuação. Entretanto, o foco deste estudo são as pequenas empresas familiares, onde se encontra a maioria das organizações.

2.1.3 Sucessão Familiar

Conforme demonstrado anteriormente, o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil é altíssimo. Ainda assim, aquelas que sobrevivem encontram grande dificuldade para passar este sucesso para as gerações futuras.

⁷ Fonte : http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf Acessado em 12/06/2011

Dados mostram que no Brasil 30% das empresas familiares chegam a segunda geração e apenas 5% sobrevivem até a terceira⁸. O que mostra que empresas muitas vezes bem sucedidas em suas operações têm como principal desafio a questão da sucessão, o que alimenta a crença de em ditados populares como “Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

Este fato é bem demonstrado no estudo “*Sucessão e Governança Corporativa nas Empresas Familiares no Brasil*” de Pedro Podboi Adachi e Eduardo Najjar, realizado em 100 empresas familiares do Brasil. Destas, 55% não planejam a sucessão e apenas 19% desenvolvem algum programa para formação da nova geração⁹, além disso cerca de 70% das empresas analisadas não têm a definição de quem será o próximo sucessor¹⁰.

Algumas das dificuldades centrais observadas¹¹ nas empresas após um processo sucessório são a falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado, descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio, falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia e falta de preparação/formação profissional dos herdeiros.

⁸ Fonte : <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> – Acessado em 12/06/2011

⁹ Fonte: http://www.administradores.com.br/noticias/espm_promove_ii_forum_de_empresas_familiares/14848/ - Acesso em 12/06/2011

¹⁰ Fonte : http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=39229 – Acesso em 12/06/2011

¹¹ Fonte : http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=839 – Acesso em 12/06/2011

Isto demonstra que de fato urge para estas empresas uma profissionalização de sua administração, entretanto este não deve ser um processo burocrático, feito de forma de forma repentina.

De acordo com Bernhoeft (1991, p.20) :

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional.

Deve-se, portanto tomar o tempo necessário, sem prejudicar o andamento da empresa, e respeitar os objetivos familiares da família para aquela organização. Com a profissionalização se busca principalmente estabelecer um planejamento a médio e longo prazo. Entretanto, conforme afirma o autor citado anteriormente, deve-se tomar muito cuidado ao repassar o controle gerencial para um profissional uma vez que muitas vezes este está na busca apenas de recompensas financeiras imediatas, o que é legítimo, sem ligação com o que os donos da empresa desejam para ela.

Por fim, é importante ressaltar alguns pontos fortes destas empresas em geral¹². Dentre as vantagens deste tipo de organização, é importante ressaltar uma lealdade e dedicação além do comum, um grupo interessado e unido em torno do fundador, além de uma sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.

¹² Fonte : http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=839 – Acesso em 12/06/2011

3 Varejo

Primeiramente, segundo nosso mestre do marketing Kotler (1998, p.500) o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais seja ela um fabricante, distribuidor/atacadista ou varejista está executando a atividade varejo. Prestem bem atenção, não importa como os produtos são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor) ¹³.

Uma outra definição semelhante porém não menos importante de varejo é “Uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente ao consumidores finais” . *American Marketing Association*.

3.1 Características Dinâmicas do Varejo

Segundo Marcos Cobra (Apud Eniel do Espírito Santo, 2011) as características dinâmicas do varejo são:

- Quem inicia a compra é o consumidor, ao contrário da venda em atacados
- O varejo tem o sentido de urgência: pessoas desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente

¹³ Fonte : <http://www.revistaportuaria.com.br/site/?home=artigos&n=zom&t=o-que-varejo839> – Acesso em 20/06/2011

- Venda efetuada em pequenas quantidades
- Tem localização fixa e por isso precisa atrair compradores

3.2 Aspectos Competitivos

Conforme Dunne & Lusch (1999), o varejo consiste na atividade final, ou seja, colocar a mercadoria desejada pelos consumidores no lugar certo, na hora certa e com o preço certo, além de prover serviços para os consumidores. O que sugere uma atividade extremamente dinâmica e muito competitiva. Os varejistas que controlam o “mercado” melhor que seus concorrentes, possuem custos menores, pois utilizam tecnologia de ponta como monitorar uma série de variáveis ambientais externas, dentre elas: o ambiente sócio econômico, o avanço da tecnologia, o sistema ético e legal, o comportamento da concorrência, o comportamento dos consumidores e o comportamento do canal de distribuição e com isso obtêm um desempenho melhor.

O processo de contínua mudança no varejo ocorre como resultado de mudanças originadas no ambiente externo e interno das empresas. No tocante ao ambiente externo, este fenômeno pode ser exemplificado pela análise das mudanças tecnológicas que permitiram o surgimento e expansão do varejo eletrônico. Outro aspecto significativo a ser considerado são as mudanças demográficas, por exemplo, a maior participação das mulheres na força de trabalho e suas implicações sobre oportunidades e processos de compra.

O conceito clássico utilizado para explicar as mudanças associadas às configurações operacionais das instituições varejistas é o de roda do varejo, que representa as fases do processo de transformação nas formas de operação das

empresas do setor. Conforme Lewy & Weitz (2000) o ciclo começa com os varejistas atraindo clientes com ofertas de preços baixos e pouco serviço. Com o passar do tempo, esses varejistas querem expandir seu mercado e começam a estocar mercadorias mais caras, fornecer mais serviços e abrir lojas em locais mais acessíveis. Esse processo de trocas aumenta os custos do varejista e os preços de suas mercadorias, criando oportunidades para que novos varejistas de preços baixos entrem no mercado. Um caso muito citado, que exemplificaria esta teoria, seria o processo de expansão e queda das lojas de departamentos.

Pode-se perceber, dos aspectos anteriormente mencionados, que a realidade do varejo é de contínua mudança e que a busca da criação de uma vantagem competitiva sobre as empresas concorrentes deve ser uma preocupação constante.

O conceito de vantagem competitiva desenvolvido por Porter (1986), que busca a rentabilidade pelas empresas, passa por estratégias básicas para a criação de um valor que a empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa seus concorrentes. Algumas empresas diferenciam-se pela sofisticação ou exclusividade de seus produtos, outras, por uma linha de produtos de baixo custo, algumas, por uma variedade mais compacta ou por uma variedade mais ampla. No desenvolvimento do posicionamento de mercado tem-se que analisar dois aspectos fundamentais: os consumidores e a concorrência.

No tocante às formas de criação desta vantagem têm-se duas estratégias principais que são: a estratégia da diferenciação, segundo a qual uma empresa oferta produtos e serviços percebidos como de qualidade superior relativamente aos concorrentes, ou a estratégia de custos baixos, neste caso, o diferencial percebido está associado aos preços inferiores percebidos pelos consumidores.

Como se pode perceber, no movimento de transformação das instituições de varejo, estas duas estratégias podem aparecer de forma integrada, sendo que, por vezes, imprimem uma pressão competitiva de tal magnitude que as instituições que não conseguem incorporar esta mudança, acabam por desaparecer. Este problema realça a importância da busca da eficiência das empresas varejistas, pois ela atuaria como um sinalizador importante para o direcionamento das estratégias e dos formatos das lojas.

3.3 Ciclo de vida do Varejo

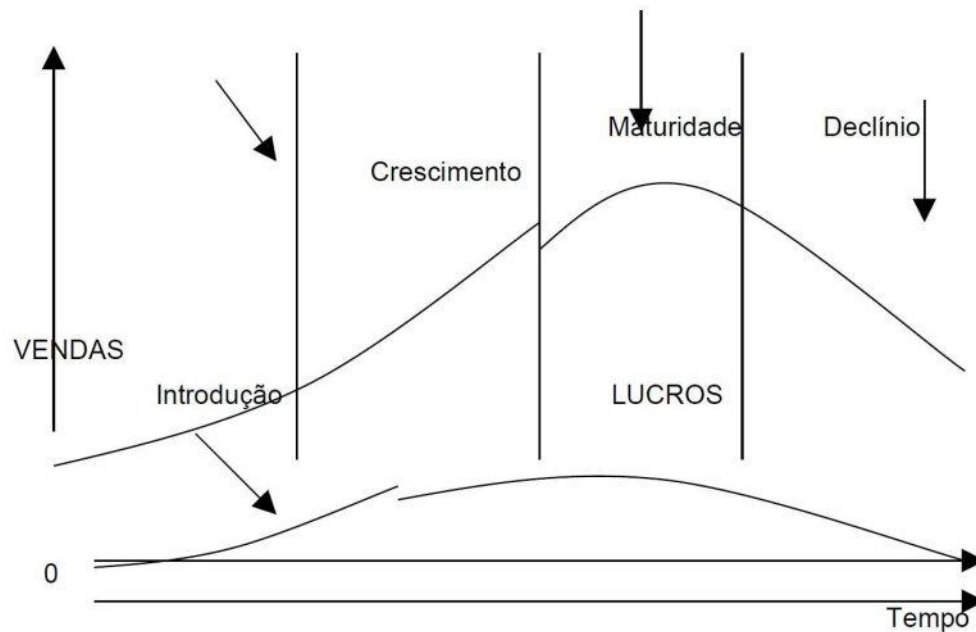
O conceito ciclo de vida também tem aplicação no varejo e, ao identificar o estágio do ciclo de vida em que o modelo de suas lojas se encontra, o varejista pode definir as melhores estratégias para obter maiores resultados:

- A Introdução é o período em que o novo formato é introduzido no mercado, há poucos ou nenhum concorrente direto, os lucros são baixos por causa dos custos de desenvolvimento. Como exemplos: as lojas virtuais, as lojas especializadas e alimentos orgânicos;

- O Crescimento é o período de crescimento nas vendas. O modelo alcança aceitação de mercado. Período de expansão nos lucros, pois o mercado já atingiu alto volume, porém ainda não está saturado. Exemplos de formatos neste estágio: mega livrarias, supermercados compactos e hipermercados;

- A Maturidade é a fase em que o crescimento das vendas se estabiliza, a concorrência torna-se muito intensa, tendência para a diminuição progressiva dos lucros. Exemplos neste estágio: supermercados convencionais e restaurantes por quilo;

- O Declínio é o estágio em que as vendas e o lucro do formato varejista já começam a declinar, cedendo espaço para modelo mais competente e melhor ajustado ao mercado. Exemplos nessa fase: mercearias e lanchonetes tradicionais.



Fonte: Parente, Juracy. *O ciclo de vida no varejo*. SP. 2000, p. 36 e 37

Figura 1 – Ciclo de Vida no Varejo/ Retail Life's cycle.

3.4 Geografia de Mercado

Segundo Antonio Carlos Estender (2005, p.15) localização ideal para a implementação de um novo projeto, trata sobre formas quantitativas de determinação da localização com o maior potencial de retorno, dentre tantas outras opções. O problema envolve o cálculo para todas as potenciais localizações de uma rede de lucros operacionais e a seleção dentre todas as possibilidades dentre as que oferecem melhores resultados.

A solução para o problema citado envolve duas situações, a primeira, refere-se a posição espacial de cada uma das localizações e o efeito sobre as vendas esperadas; enquanto a segunda suposição, refere-se ao tamanho de cada uma das localidades, sabendo que os seus limites de escala podem afetar o valor encontrado para as vendas esperadas.

Para se encontrar a localização ideal, dentre as diversas localidades potenciais, deve-se primeiramente estimar os valores de vendas associado ao limite máximo que o local poderá suportar; depois, devem ser especificados os custos operacionais dos respectivos imóveis; o cálculo do lucro líquido será obtido através da subtração dos dois valores já citados; com esses valores é possível encontrar a localização potencial ótima.

3.5 Demanda do Consumidor

Ainda segundo Antonio Carlos Estender (2005, p.15) a estimativa das vendas é feita através de um cálculo abstrato de demanda, que analisa o comportamento do consumidor para encontrar um resultado que seja compatível com aquele alcançado, caso o projeto seja implementado, pois leva em consideração variáveis pertinentes a esta situação. O objetivo desta estimativa é o de criar um modelo simples, mas que possa produzir previsões razoáveis e consistentes quanto suas variáveis.

A probabilidade de uma alternativa ser selecionada, dentre diversas alternativas que se demonstram possíveis, por estarem de acordo com preferências e gostos do consumidor, está diretamente relacionada à utilidade que esta localização sugere ao consumidor. Este índice referente à escolha do consumidor entre duas localizações, não depende da existência de outras localidades. A

utilidade para o consumidor varia de acordo com o tamanho e instalações do projeto, e com a distância em tempo que o consumidor percorrerá para chegar.

Esta utilidade é diretamente proporcional à relação entre estas duas variáveis citadas. O número esperado de consumidores de determinada região comprar na localidade analisada será igual ao número de pessoas na região, multiplicado pela probabilidade do consumidor da mesma região escolher a localidade em questão, medida através da utilidade oferecida. Com base neste resultado auferido será possível uma estimativa de vendas anuais.

3.6 Classificação de Varejo

Atualmente os consumidores podem adquirir produtos e serviços em uma ampla variedade de organizações de varejo. Há varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo. Conforme cita Kotler os principais tipos de varejistas são¹⁴:

- Lojas de especialidade (possui linha restrita de produtos),
- Lojas de departamentos (possui várias linhas de produtos),
- Supermercados (operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica),
- Lojas de conveniência (lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de

¹⁴ Fonte : <http://www.revistaportuaria.com.br/site/?home=artigos&n=zom&t=o-que-varejo839> – Acesso em 24/06/2011

produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas),

- Lojas de descontos (possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores de volume maior),
- Varejistas off-price (possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo),
- Superloja (área de vendas com grande metragem oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas),
- Showroom de vendas por catálogo (ampla seleção de mercadorias com preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas a mercadorias que encomendam por catálogo).

Podemos simplificar esses tipos de varejo classificando-os em: Varejistas de mercadoria em geral, Varejista de Linha Limitada, Varejo Alimentar e Outras Formas¹⁵.

3.6.1 Varejista de Mercadoria em Geral

Essa classificação engloba dois tipos do varejo: Lojas de departamento e Lojas de desconto.

¹⁵ Fonte : www.heliorocha.com.br/graduacao/editorial/.../MC_Distribucao_Varejo.ppt – Acesso em 24/06/2011

Segundo Eniel do Espírito Santo (2011, p.6) as lojas de departamento são lojas de grande porte organizadas por departamentos do tipo: Cama, Mesa, Feminino, Brinquedos, etc. Praticam preços relativamente baixos devido ao alto poder de barganha junto ao fornecedor.

As principais tendências desse tipo de varejo são: Buscar posicionamento claro na mente do consumidor, aumentar o valor percebido pelo cliente, redução do número de lojas, enxugar os custos, utilizar mais *shops-within-shops*.

As lojas de desconto, que também se inserem nessa classificação, segundo Eniel do Espírito Santo (2011, p.6), são lojas com preço reduzido, como o próprio nome denota, possuem uma variedade considerável de artigos, onde no Brasil predominam os eletrodomésticos, possuem pouca imobilização em instalações e decoração, fazem muita propaganda em todos os meios de comunicação. No Brasil, a principal empresa da categoria a ser citada são as Lojas Americanas.

3.6.2 Varejistas de Linha Limitada

Essa nova classificação engloba os seguintes tipos de varejo: Lojas de especialidade e lojas *off-price*.

As lojas de especialidade, ainda segundo Eniel do Espírito Santo (2011, p.6), são lojas que atendem a segmentos específicos de mercado apresentando grande profundidade de oferta em uma linha limitada de produtos.

No Brasil se destacam a C&A no segmento de roupas, a Tok&Stok no segmento de móveis, a Richards no segmento de roupas direcionadas ao vestuário adulto, a Insinuante no segmento de móveis e eletrodomésticos e a Saraiva e Siciliano em livraria.

As lojas *Off-Price* são uma espécie de lojas de saldos, onde o consumidor pode encontrar saldos de mercadorias, pontas de estoque, mercadorias encalhadas e sobras da estação de boas marcas com preços inferiores ao normal. Normalmente Boutiques que atendem ao segmento de classe mais alta dispõem de lojas de ponta de estoque para suas sobras de temporada, o que pode gerar uma estigmatização da marca com a quebra de exclusividade que, com os preços exclusivos, era dada àquela classe a qual a marca atende.

Um bom exemplo é a Vila Romana que possui lojas de “Saldões”. A Nike também possui suas lojas “Outlet” porém esta última não é tão direcionada a uma determinada classe.

3.6.3 Varejo Alimentar

Segundo o mesmo autor o varejo alimentar se divide em quatro tipos básicos: os Supermercados e Hipermercados, as Lojas de conveniência, as lojas de vizinhança e os clubes de compra.

Os Supermercados e hipermercados normalmente são organizados em cadeias de lojas, operando com alta rotatividade, altos volumes e baixas margens.

Hiper: conceito de “*one-stop shopping*”, ou seja, todas as compras em uma única parada.

Principais redes: Pão de Açúcar, Extra, Carrefour.

As lojas de conveniência visam atender as necessidades de conveniência dos clientes, normalmente abertas 24 horas e com fácil acesso. Possuem preços normalmente mais elevados e são formadas de pequenas lojas com poucas linhas

de produto. No Brasil são muito relacionadas ao funcionamento noturno em postos de gasolina: Select, AM/PM, hunger Tiger.

As Lojas de vizinhança possuem um conceito antigo, típico de localidades pequenas. Suas principais características a conveniência em termos de proximidade, possuem crédito aos clientes com os quais o lojista possui relação pessoal e se utilizam de operações de balcão. São as quitandas, farmácias, padarias, botequins, etc.

Os clubes de compra são lojas que vendem alimentos em grandes embalagens, atendendo à famílias e pequenos negócios. As lojas são despojadas e os estoques ocupam também o espaço vertical da loja. Exemplos clássicos são o Makro e o Sam's Club.

3.6.4 Outros tipos de varejo

Os outros tipos de varejo podem ser definidos em: Lojas de fábrica e *Shoppings Centers*.

As lojas de fábrica são lojas de propriedade do fabricante que podem estar situadas junto a outras do mesmo tipo, formando os “*Outlet Center*”.

Os *shoppings centers* formam uma aglomeração planejada de lojas visando atender um amplo conjunto de necessidades dos consumidores, as lojas nas quais o autor irá basear o estudo de previsão estão diretamente inseridas nesse conceito pois estão contidas em *shoppings centers* da baixada Fluminense. Nessa classificação existem lojas âncora, que geram tráfego para todo o *shopping*: Supermercados, lojas de departamento, lojas de variedade, etc.

Existe também o varejo não-lojista, o que é cada vez mais comum e rentável nos dias de hoje. Segundo Felipe Drumond (2007, p.14) existe diversas formas de comercializar mercadorias por métodos diretos ao consumidor, como o *telemarketing*, venda por reembolso postal, venda de porta em porta, venda de produtos pela televisão. Mas nos dias de hoje, esse mercado vem decrescendo no Brasil, pois os consumidores estão se acostumando a efetuar as compras pela *internet*, o *e-commerce* que dá uma série de vantagens¹⁶ como funcionar 24 horas por dia, 7 dias por semana, não importa a hora, a empresa não deixa de fazer negócio e oferece comodidade aos seus clientes. O cliente faz o pedido na hora que quiser *on-line*, *on time*, *full time*. Tem a capacidade de oferecer todas as informações envolvendo a localização e identificação do produto, comentários de outros consumidores, preço, condições de pagamento e frete e tempo de entrega, o que pode não ser tão correto dependendo da idoneidade da empresa a qual se faz negócio. Tem baixo custo operacional, não possuindo gastos extras comuns em uma loja “real” tais como aluguel, conta de luz, contratação de pessoal, etc.

Segundo Antonio Carlos Estender (2005, p.7) em seu planejamento, os varejistas e os fabricantes precisam observar os novos formatos e combinações de varejos que surgem continuamente, pois o ciclo de vida dos formatos é curto, daí a necessidade da constante inovação.

A era da eletrônica significa o crescimento do varejo sem loja. A concorrência hoje é cada vez mais competitiva. E entre diferentes formatos de lojas, os varejistas de hoje estão se tornando ou vendedores de mercadoria de massa ou varejistas

¹⁶ Fonte :SEBRAE – Disponível em:

[www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/3E5EC484E4BD740703257027006407E6/\\$File/NT000A9206.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/3E5EC484E4BD740703257027006407E6/$File/NT000A9206.pdf) – Acesso em 24/06/2011

especializados. Até pouco tempo, os consumidores davam preferência às lojas de departamento, mas, aos poucos, a tendência foi passando para os shopping centers, onde encontramos os mais variados formatos de varejo, além do grande espaço para estacionamento e segurança.

Os canais de marketing estão sendo cada vez mais, administrados profissionalmente e programados continuamente. A tecnologia está se tornando uma ferramenta competitiva fundamental para os varejistas com formatos exclusivos e forte posicionamento de Marcas e Marcas Próprias. Houve, também, um notável aumento nos estabelecimentos que oferecem um local para que as pessoas se encontrem como as “Livrarias Megastore”, Casas de Chá, Cafeterias e Lojas de Conveniências.

Segundo os autores, Joel Reedy, Shauna Schullo e Kenneth Zimmermann (Apud Antonio Carlos Estender, 2005):

“Na criação e na manutenção da loja tradicional, a administração tem sempre equilibrado três funções primárias, particularmente das empresas de varejo: o aspecto financeiro, o operacional e o de marketing. Embora criar e manter uma loja virtual seja novidade, o varejo e o atacado eletrônicos ainda seguem esses três princípios, mas o fazem como atividades ‘atrás do balcão’, longe do contato físico com o público. Essa administração invisível é inevitável, visto que a natureza do negócio é composta de dados eletrônicos invisíveis (sites na Web de mercadorias e ofertas), hospedados e promovidos em meios eletrônicos”.

As atividades varejistas podem ser desempenhadas em diversos formatos de empresas. Segundo Churchill & Peter (Apud Antonio Carlos Estender 2005, p. 8), “uma primeira distinção pode ser convencionada em varejistas com lojas e varejistas sem loja, ou seja, os primeiros realizam suas transações comerciais em ambientes físicos definidos”.

Tratando de varejo sem loja, instituições que comercializam produtos sem uma instalação física constituída, destacam-se as seguintes formas de atuação (Kotler 1996; Churchill Jr. & Peter, 2000):

TIPO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
<i>Vending machines</i>	Equipamentos que entregam produto a partir da introdução de células, moedas ou cartões.	Máquinas de refrigerantes, café, selos, salgadinhos, balanças.
Venda direta	Um vendedor visita potenciais usuários e apresenta o produto.	Avon, Tupperware, enciclopédias.
Telemarketing	Contatos telefônicos, descrevendo produtos e buscando persuadir o potencial comprador.	Bancos, cursos de idiomas, administradoras de cartão de crédito.
Mala direta	Envio de folhetos e outros materiais, descrevendo os produtos e permitindo sua compra por formulário próprio.	Assinaturas de revistas e outras publicações.
Marketing de rede (<i>network marketing</i>)	Sistema de rede de distribuidores na qual parte da remuneração dos vendedores provém dos vendedores que estão abaixo na cadeia de distribuição. Existe um esforço constante para ampliar a rede e levar os produtos a um número maior de consumidores.	Amway
<i>E-commerce</i>	Uso de sites na Internet, apresentando produtos e serviços e possibilitando a realização da compra de forma interativa.	Livrarias, supermercados, farmácias, serviços bancários.

Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2000, p. 421) e Kotler (1996, p. 568-569).

Quadro 2 – Principais Tipos de Varejo sem Loja/ Main kinds of retail apart from stores

Dentre as diversas alternativas de varejo, sejam com ou sem loja, destaca-se o crescimento do comércio eletrônico (e-commerce) nos últimos anos. A partir do

desenvolvimento da Rede Mundial de Computadores (Internet), criada inicialmente com propósitos não-comerciais, principalmente para fins militares e científicos, surgiu o ambiente ideal para o desenvolvimento de uma forma interativa de promoção e comercialização de bens e serviços que cresce de forma significativa anualmente.

Segundo Antonio Carlos Estender (2005, p.10) as vantagens da loja virtual se enquadram em várias áreas estratégicas:

a) Os canais de distribuição de uma empresa podem se expandir com a presença de uma vitrine virtual, o que pode transferir mais vendas para o marketing direto, que é o meio mais procurado. Usar o site como novo canal de distribuição requer uma revisão estratégica dos demais canais de distribuição da empresa para modernizar a função de marketing direto.

b) Com a presença virtual, as despesas de capital são menores para iniciar programas de marketing direcionados ao mercado empresarial, as despesas de capital de uma vitrine virtual são muito menores que a abertura de uma loja tangível, pois os custos de aluguel instalações entre outros são muito menores.

c) Existe uma maior flexibilidade em prover uma base de operações para apoiar a loja virtual, esta flexibilidade é tanta que o empreendedor pode manter vendas e serviços de qualquer local.

d) Para expandir as credenciais e qualificações da empresa, o site de varejo na Web pode oferecer materiais de marketing ou vendas automaticamente em resposta a pedidos.

e) Controle de preços proporciona alívio e permite que o produto se mantenha equiparado ao mercado, se este oscilar para cima ou para baixo; pois todo o controle é feito eletronicamente, facilitando assim um controle mais efetivo.

f) Produção de um site racionalizado pode oferecer vantagens e aprimorar a presença virtual da empresa com elementos de marketing adaptados à Web. Ao invés de fazer com que os clientes esperem por uma resposta em uma central, o site pode proporcionar uma agilidade na resposta.

g) Oportunidade de testar novos produtos e serviços pode ser uma das grandes vantagens da Web.

As desvantagens da loja virtual são:

a) Nem todo produto ou serviço é apropriado para exposição e venda na Web.

b) Embora o capital seja reduzido, qualquer ação de ofertas, comunicação e manutenção requer demanda de tempo e muita atenção por parte do profissional da Web.

c) Promessas de serviço 24 horas podem trazer graves problemas como repercussão negativa ou falhas no processo.

d) O anonimato inerente à Web.

e) A vitrine virtual é dependente do bom funcionamento dos sistemas.

As lojas Brown se utilizam dessa ferramenta através dos sites de relacionamento, e a partir em que tal empresa se utilizou deste recurso a captação de clientes se mostrou mais eficiente que outrora.

3.7 O Varejo no mundo

Em consulta ao site do BNDES o autor transcreve uma passagem que elucida de forma importante o que vem se passando a respeito do tema abordado¹⁷.

“No setor varejista observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente das conhecidas transformações da economia brasileira operadas no início da década corrente. A atuação de diferentes tipos de loja e modificando o perfil varejista. Não há, no entanto, um formato ideal de varejo, sendo a melhor alternativa aquela de buscar a maior eficiência no negócio escolhido”.

É amplamente evidenciado e discutido que o cenário do mundo dos negócios nunca sofreu tanto com o impacto proveniente das mudanças estruturais da globalização como estamos percebendo na atualidade. Os consumidores, sem nenhuma distinção, sofrem de pouca disponibilidade de tempo de compra, também são mais exigentes devido ao mix de produtos serem crescentes e com ele a concorrência também é crescente. Além desses dados, também temos a ‘comodização’ dos produtos; está cada dia mais difícil diferenciar os produtos uns dos outros.

¹⁷ Fonte :BNDES – Disponível em: www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf. – Acesso em 24/06/2011

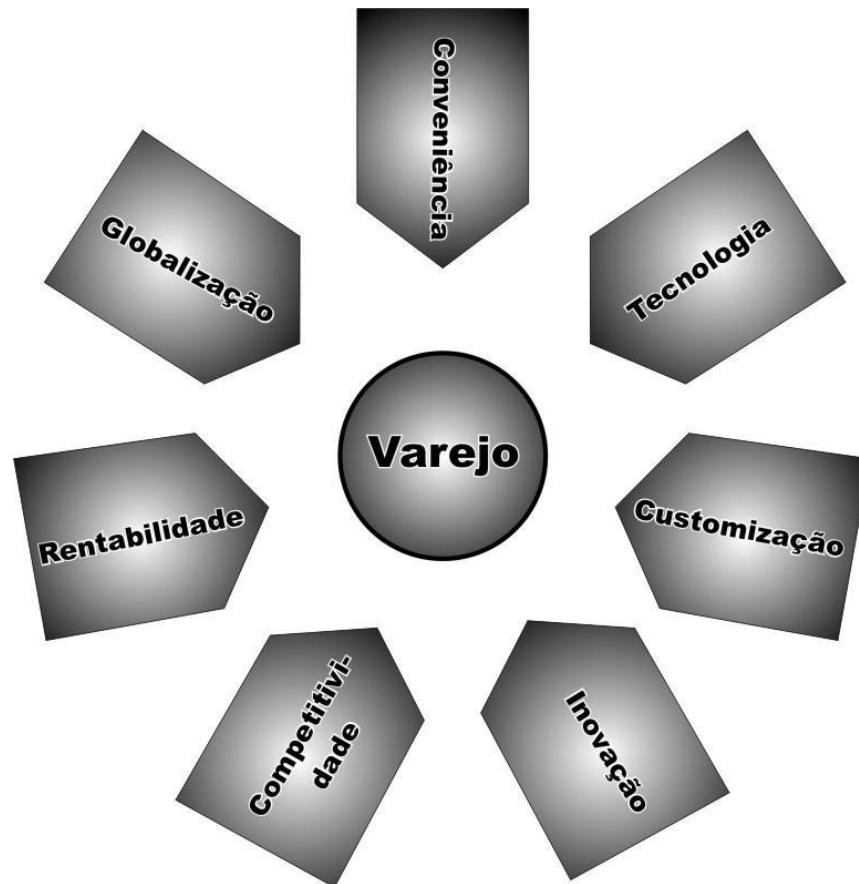


Figura 2 – Novos Parâmetros do Varejo/ New retail parameter.

Fonte: SERRENTINO, Adaptado de Gouveia (2002)

O processo de inovação gerado da incorporação da informática e a seguir da Internet no dia-a-dia das empresas e das pessoas contribuiu de maneira grandiosa para o aumento das transformações no cenário de negócios. Outro efeito potencializador do processo de mudança nos últimos anos deve-se ao fato de que os meios de comunicação, transmissão de dados e logística evoluíram sem precedentes, o que proporcionou o encurtamento das distâncias geográficas e imprimiu velocidade nos processos interativos, ora da sociedade, ora das empresas.

Estamos vivenciando os efeitos da chamada globalização ou aldeia global, que afeta qualquer escopo de negócios, sejam eles no âmbito privado ou público.

Modificações nos negócios que impactam diretamente a vida do consumidor e a própria sociedade como um todo é influenciada e se readequam aos novos preceitos destas mudanças.

Numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja – sua visão do mundo, seus valores básicos, suas estruturas sociais e políticas, suas artes, suas instituições básicas. Cinquenta anos depois existe um novo mundo, e as pessoas nele nascidas não conseguem nem mesmo imaginar o mundo no qual viveram seus avós e nasceram seus próprios pais. (Drucker, 2001, p.43)

Estamos vivendo a era do conhecimento e da informação e seus efeitos são múltiplos em toda a cadeia produtiva e de relacionamento da sociedade. “E é por isso que a sociedade do conhecimento também é uma sociedade de organizações...” (Drucker, 2001, p.44)

Novos conhecimentos são criados, paradigmas são substituídos e o conhecimento avança afetando todas as relações da sociedade. O consumidor, como personagem pró-ativo deste enredo, muda seu comportamento e assim passa a desempenhar papel de figura central neste novo cenário, já que o seu comportamento afetará diretamente o resultado das empresas envolvidas. O produto no momento certo e no local certo, interpretado através da conveniência, é cada vez mais exigido sendo considerada uma das principais ferramentas capazes de fidelizá-lo.

Cabe às empresas repensarem suas atividades e reencontrarem seu caminho dentro desta nova realidade. Os efeitos das mudanças e a velocidade com que se

disseminam em todos os setores foram propulsionados graças ao advento da informática.

Não há como escapar ao processo evolutivo e ao imperativo das mudanças. As empresas devem buscar uma posição pró-ativa em relação ao panorama competitivo que impera no mercado, e não apenas reagir às mudanças que ocorrem no ambiente.

Drucker (2001), considerado por muitos um visionário da administração, explica que as organizações terão que planejar o abandono, ao invés de tentar prolongar a vida de um produto, política ou prática de sucesso.

As verdades de ontem não são as mesmas, os paradigmas são outros e a ciência evolui justamente através da substituição dos modelos explicativos, o que era uma verdade absoluta ontem, rapidamente é substituído pelo “novo”.

“Finalmente, cada organização terá de aprender a inovar – e agora a inovação pode ser organizada – um processo sistemático. E então, é claro, volta-se ao abandono e o processo recomeça”. (Drucker 1997:47)

Porém, aprender a inovar não é fácil, principalmente porque vivemos em um mundo onde a única certeza é a incerteza.

3.7.1 Logística no Varejo

Conforme citado anteriormente, diversos fatores fizeram com que a competição no varejo se fortalecesse no mundo. A partir daí um diferencial competitivo forte de uma empresa de qualquer segmento do varejo, incluindo o comércio varejista de roupas e acessórios, é o gerenciamento logístico, que tem

como função primordial a minimização dos custos e maximização dos lucros, fatores que podem levar uma empresa ao sucesso se bem geridos e ao fracasso se tratados com desleixo.

Diversos fatores podem gerar um bom trabalho de logística, um deles é sempre estar à frente em todos os sentidos, tornando o produto ou serviço oferecido sempre competitivo, fazendo com que este não caia numa posição de commodities.

Podemos entender melhor a partir da explicação da logística empresarial no ponto de vista de diversos autores.

A Logística Empresarial é o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos consumidores Fleury (Apud Edgard Monforte Merlo, 2006).

Segundo Christopher (Apud Edgard Monforte Merlo, 2006) a logística empresarial se preocupa com: o suporte à produção, através da disponibilização de matérias-primas no lugar e momento necessários; à distribuição dos produtos acabados aos pontos de venda, que geralmente estão mais próximos aos clientes; e à integração de todas estas atividades, com vistas à redução de custos e melhoria da eficiência, através de uma aproximação com os fornecedores e clientes.

Neste sentido, observa-se que a logística empresarial é um subsistema gerencial que interfere diretamente no desempenho global de uma empresa e que é composto por várias atividades com o objetivo de garantir duas funções básicas: conferir características de lugar e de tempo, aos produtos e serviços. De acordo com Ballou (Apud Edgard Monforte Merlo, 2006), “a logística empresarial trata de todas

as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.”

Assim sendo, com a redução dos custos podemos, não só gerar a vantagem competitiva de redução de preço ao cliente, mas também utilizar essa mais valia para investimentos em tecnologia e desenvolvimento para a empresa.

3.7.2 Marketing no Varejo

Outro ponto essencial a ser estudado no intuito de se obter vantagem competitiva considerável no atual cenário de competição retaliadora é o estudo do marketing no varejo.

Para entender um pouco melhor sobre marketing pegou-se algumas definições básicas.

Segundo o Prof. Nilson Campos (2011, p.1) palavra marketing tem muitas definições na literatura da área e até tentativas de tradução para o português como "Mercadologia" (RICHERS, 1986) ou "Mercância" (GRACIOSO, 1971).

Ainda segundo este mesmo autor o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA - American Marketing Association - Nova definição de 2005).

Conforme dito os varejistas estão buscando, cada vez mais, novas estratégias de marketing para manter e atrair seus consumidores. Atualmente, as lojas estão ficando semelhantes umas às outras, tendendo a se tornarem uniformes, além dos serviços oferecidos se deteriorarem.

Por esses motivos as decisões de marketing que os varejistas tomam são tão importantes, pois são estas decisões que decidem o futuro do empreendimento. A seguir apresentam-se os principais cuidados nessas decisões:

a) Decisões de Mercado – Alvo e Posicionamento: Os varejistas devem primeiro definir seus mercados alvo para depois decidirem como irão posicionar-se. A loja deve concentrar-se em consumidores de poder aquisitivo alto, médio ou baixo? Os compradores desejam sortimento, maior variedade, conveniência ou preços baixos? Só depois de definido o perfil desses mercados é que os varejistas poderão tomar decisões consistentes sobre variedade de produtos, serviços, apreçamentos, propagandas, decoração da loja ou qualquer outra decisão que apoiará suas decisões. Nem todos os varejistas conseguem definir seus mercados alvo e posicionamento com clareza; tentam oferecer determinado produto para todos e acabam não atendendo satisfatoriamente a mercado nenhum, o contrário acontece com os varejistas de sucesso.

b) Decisão de Preço: A política de preços dos varejistas é um fator crucial de posicionamento, e deve ser decidido com relação ao seu mercado alvo, seu sortimento de produtos e serviços e sua concorrência. Todos os varejistas gostariam de acrescentar altas margens às mercadorias e obter um grande volume de vendas, mas raramente esses dois fatores andam juntos. A maioria deles procura altas margens sobre baixos volumes, ou baixas margens sobre volumes maiores. Os

varejistas devem também atentar para as táticas de apreçamento. Além disso, estabelecem preços baixos para alguns itens, os intensificadores de tráfego ou produtos iscas. Em certas ocasiões promove vendas de todo o estoque e em outras planejam reduções de preços para mercadorias de giro lento.

c) Decisão de Promoção: Os varejistas usam as ferramentas promocionais – propaganda venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas para atingir os clientes. Fazem propagandas em jornais, revistas, rádios e televisão, e fortalecem-na através de cartas e malas diretas. A venda pessoal requer um treinamento cuidadoso dos vendedores que irão lidar com os clientes, satisfazer suas necessidades e ouvir suas reclamações. As promoções de venda incluem demonstrações na loja, displays, concursos e visitas de celebridades.

d) Decisão de Localização: A localização de um varejista é a chave de sua capacidade de atrair clientes. E os custos para construir ou alugar instalações tem um grande impacto sobre os lucros dos varejistas. Portanto, a localização é uma das decisões mais importantes a serem tomadas. Os pequenos varejistas, às vezes, têm de aceitar qualquer localização que puderem encontrar (bons pontos são muito caros), os grandes geralmente contratam especialistas para selecionar as localizações através de métodos avançados.

Dentro desse viés de pensamento, em que o marketing é indispensável à geração de competitividade ao empreendimento de varejo, devemos entender os 4 p's de forma adequada, para que se possa utilizar a ferramenta da melhor maneira possível. A retenção de clientes também é muito importante nesse sentido. Para tanto podemos entender melhor esses assuntos, que são abordados nos **Anexos I e II** ao final deste trabalho.

4 Planejamento Orçamentário

Em um mundo cada vez mais interligado e competitivo, sobrevivem apenas as organizações mais eficazes e eficientes em seus respectivos negócios. De fato, não há mais espaço para amadorismo das empresas e o planejamento é indispensável ao sucesso de qualquer negócio e parte intrínseca deste planejamento é a gestão financeira.

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997, p.35) :

Em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros.

Portanto, uma das áreas mais relevantes da gestão financeira é o planejamento orçamentário através da previsão de vendas por método quantitativo, que serve para uma melhor tomada de decisão na hora de orçar metas e cotas.

De forma ingênua, alguns empresários acreditam que apenas a experiência de mercado os darão a base necessária para a determinação das metas da empresa, o que é um engano pois o embasamento dado pela previsão de vendas é uma premissa que fará com que estes determinem as metas de forma mais precisa e justa.

Este é um ponto relevante pois sem planejamento é comum que gestores determinem de forma utópica as metas às gerências, o que pode vir a causar

insatisfação por parte desse nível da organização. Essa desmotivação causada pela determinação equivocada das metas pode vir a influir de forma negativa no desempenho das lojas, uma vez que a gerencia, acreditando ser impossível o objetivo a ser alcançado, não usa a capacidade total do trabalho.

Para evitar que erros ao longo do tempo se tornem custos de oportunidade altíssimos para a organização e na busca de planejar, prever e analisar informações na tomada de decisão, deve-se dispor de instrumentos gerenciais eficazes e eficientes. Frezatti (1997, p.28) define um instrumento gerencial como “aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos”.

4.1 Métodos quantitativos de previsão

Segundo o Ângelo Maia Cister (Notas de Aula) os métodos quantitativos de previsão são divididos em dois grupos: Séries Temporais (ST) e Modelos Causais (MC).

O autor irá utilizar os métodos mais simples de previsão dentro do contexto quantitativo, que são as séries temporais mais especificamente os métodos de médias móveis e ajuste exponencial. Portanto devemos um pouco mais sobre essa classificação de modelos de previsão em séries temporais (ST).

Ainda segundo Ângelo Maia Cister (Notas de aula), as técnicas, metodologias e sistemas de ST utilizam dados históricos de demanda como base para a determinação de padrões que podem se repetir no futuro. Exemplos de técnicas de previsão de séries temporais são as médias móveis, amortecimento exponencial,

modelos ARMA, ARIMA e ARFIMA, assim como modelos híbridos que envolvam, também, técnicas de *data mining*

4.1.1 Definição de séries temporais

Ângelo Maia Cister (Notas de aula) diz que uma série de tempo ou série temporal é um conjunto de valores decorrentes da observação de alguma quantidade de interesse (uma variável randômica) em relação ao tempo. Assim, se X_i é uma variável randômica de interesse no tempo i , e se observações são tomadas nos tempos $i = 1, 2, \dots, t$, então os valores observados $\{X_1 = x_1, X_2 = x_2, \dots, X_t = x_t\}$ são uma série de tempo. A figura 3, abaixo, mostra um exemplo das vendas (em unidades vendidas) mensais de um produto.

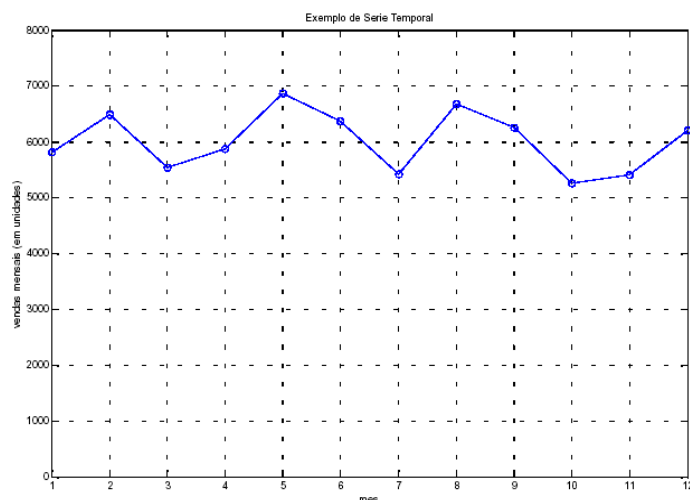


Figura 3 - Exemplo de Série Temporal

Fonte Texto de Aula

Sabendo-se que uma série temporal é uma descrição do passado, um procedimento lógico para realizar previsões é fazer uso desses dados históricos. Se os dados passados são indicativos do que se esperar no futuro, pode-se então

postular um modelo matemático que é representativo do processo. O modelo pode então ser usado para gerar previsões.

Em situações reais, geralmente não se tem conhecimento da forma exata do modelo que gera a série temporal, com isso, faz-se necessário escolher um modelo aproximado. Frequentemente, a escolha é feita observando os padrões de uma série temporal.

Alguns padrões típicos são:

Série de tempo é gerada por um processo com valor constante superposto a flutuações randômicas.

Série de tempo é gerada por um processo linear superposto a flutuações randômicas.

Série de tempo é gerada por um processo com valor constante superposto a variações sazonais e flutuações randômicas.

A figura abaixo mostra exemplos gráficos dos padrões típicos a, b e c.

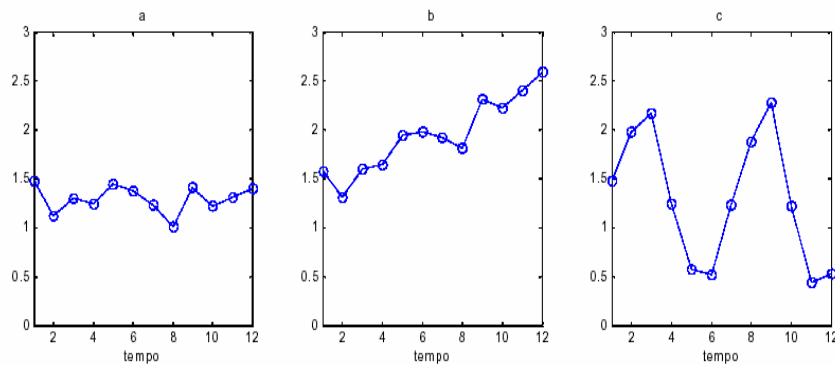


Figura 4 - Padrões Típicos de Séries Temporais.

Fonte: Texto de Aula

4.1.2 Métodos de previsão para séries de tempo geradas por um processo com valor constante superposto a flutuações randômicas

Ainda utilizando as passagens (notas de aula) a representação matemática para uma série temporal com valor constante superposta a flutuações randômicas pode ser dada por:

$$X_t = A + e_t, \quad t = 1, 2, \dots$$

onde:

X_t é uma variável randômica observada no tempo t ;

A é o valor constante do modelo;

e_t é o erro randômico ocorrido no tempo t (geralmente assumido ter valor esperado igual a zero e variância constante).

Seja F_{t+1} a previsão do valor da série temporal no tempo $t + 1$, dado os valores observados $\{X_1 = x_1, X_2 = x_2, \dots, X_t = x_t\}$

Os diversos métodos de previsão para séries de tempo geradas por um processo com valor constante superposto a flutuações randômicas são mostrados a seguir.

4.1.2.1 Método de previsão por média móvel

Segundo Ângelo Maia Cister (2009, p.4 a 7) Este método usa os n últimos valores da série temporal x_t , como a previsão para o tempo $t + 1$. Portanto:

$$F_{t+1} = \sum_{i=t-n+1}^t \frac{x_i}{n} \quad (1)$$

Este método (equação 1) é conhecido como Estimador de Média Móveis.

Exemplo : x_t representa o volume de vendas mensais. O valor F_{t+1} representa o volume previsto de venda para o mês seguinte baseado no volume de vendas dos n últimos meses.

A tabela 1 mostra o volume de vendas de uma loja nos últimos 12 meses e seus respectivos valores previstos para alguns valores de n .

Tabela 1 - Volume de vendas x_t e seus respectivos valores previstos F_{t+1} para alguns valores de n

mês	x_t	F_{t+1} , $n = 1$	F_{t+1} , $n = 2$	F_{t+1} , $n = 3$	F_{t+1} , $n = 6$
1	1363	-	-	-	-
2	1963	1363	-	-	-
3	1843	1963	1663.0	-	-
4	1850	1843	1903.0	1723.0	-
5	1247	1850	1846.5	1885.3	-
6	2842	1247	1548.5	1646.7	-
7	2402	2842	2044.5	1979.7	1851.3
8	1700	2402	2622.0	2163.7	2024.5
9	1679	1700	2051.0	2314.7	1980.7
10	1157	1679	1689.5	1927.0	1953.3
11	2080	1157	1418.0	1512.0	1837.8
12	2039	2080	1618.5	1638.7	1976.7
13	-	2039	2059.5	1758.7	1842.8

Fonte: Própria adaptada de CISTER, Ângelo Maia (2009)

A principal desvantagem deste método é que o peso dado sobre x_{t-n+1} é o mesmo que para x_t , ou seja, as observações mais antigas recebem o mesmo peso que as observações mais recentes. Uma alternativa para contornar este problema é utilizar o método do ajuste exponencial.

4.1.2.2 Método de previsão por suavização exponencial

Este método utiliza a seguinte formula:

$$F_{t+1} = \alpha x_t + (1 - \alpha)F_t \quad (2)$$

ou, equivalentemente:

$$F_{t+1} = F_t + \alpha(x_t - F_t) \quad (3)$$

onde:

α ($0 < \alpha < 1$) é uma constante de suavização.

Assim, a previsão é simplesmente uma soma ponderada da última observação x_t e da previsão F_t . Devido a esta relação recursiva entre F_{t+1} e F_t , F_{t+1} pode ser escrito como:

$$F_{t+1} = \alpha x_t + \alpha(1 - \alpha)x_{t-1} + \alpha(1 - \alpha)^2 x_{t-2} + \dots \quad (4)$$

A tabela 2 mostra os valores previstos para alguns valores de Alfa.

Obs: $F_1 = x_1$ (condição de inicialização).

Tabela 2 - Volume de vendas x_t e seus respectivos valores previstos F_{t+1} para alguns valores de α

mês	x_t	$F_{t+1}, \alpha = 0.1$	$F_{t+1}, \alpha = 0.3$	$F_{t+1}, \alpha = 0.5$	$F_{t+1}, \alpha = 0.9$
1	1363	1363.0	1363.0	1363.0	1363.0
2	1963	1363.0	1363.0	1363.0	1363.0
3	1843	1423.0	1543.0	1663.0	1903.0
4	1850	1465.0	1633.0	1753.0	1849.0
5	1247	1503.5	1698.1	1801.5	1849.9
6	2842	1477.8	1562.8	1524.3	1307.3
7	2402	1614.3	1946.5	2183.1	2688.5
8	1700	1693.0	2083.2	2292.6	2430.7
9	1679	1693.7	1968.2	1996.3	1773.1
10	1157	1692.3	1881.5	1837.6	1688.4
11	2080	1638.7	1664.1	1497.3	1210.1
12	2039	1682.9	1788.9	1788.7	1993.0
13	-	1718.5	1863.9	1913.8	2034.4

Fonte: Própria adaptada de CISTER, Ângelo Maia (2009)

Uma medida de eficiência deste método pode ser obtida sob a consideração que o processo é completamente estável, assim que X_1, X_2, \dots , são variáveis randômicas independentes, identicamente distribuídas (i.i.d) com variância σ^2 . Portanto segue que (para t grande):

$$\text{Var}[F_{t+1}] = \frac{\alpha \sigma^2}{2 - \alpha} = \frac{\sigma^2}{\frac{(2 - \alpha)}{\alpha}} \quad (5)$$

assim que a variância é estatisticamente equivalente para a média móvel com $(2-\alpha)/\alpha^2 = 19$). Assim, em termos de variância, o Método de Suavização Exponencial com este valor de alfa é equivalente para o Método da Média-Móvel que utiliza 19 observações. Entretanto, se uma mudança no processo ocorre, Suavização Exponencial irá reagir mais rapidamente com melhor ajuste de que o Método da Média Móvel.

Uma desvantagem deste Método está na dificuldade em escolher um valor apropriado para alfa. O Método de Suavização Exponencial pode ser visto como um processo de filtragem com um filtro estatístico cuja entrada são os dados "puros" a partir de um processo estocástico e a saída são estimativas suavizadas de uma média que varia com o tempo.

4.1.2.3 Método da análise desvio aleatório da média (DAM)

Obviamente, o método da análise do desvio aleatório da média (DAM), consiste na análise do somatório dos valores de erros em seus módulos. Os erros são achados a partir do valor real X subtraído do seu valor previsto X' nos modelos de Médias Móveis e Ajuste Exponencial. Assim podemos representar o (DAM) a partir de:

$$\sum X - X' = \text{Somatório de } X \text{ (valor real) subtraído de } X' \text{ (Valor previsto)}$$

A partir da determinação dos valores dos (DAMs), no métodos de previsão por séries temporais utilizados, o método que apresentar o menor valor de desvio aleatório deve ser o método a ser adotado.

Sendo assim determina-se o método mais confiável para ser adotado em uma previsão para auxiliar no planejamento orçamentário de uma empresa.

Como podemos observar, são métodos de simples aplicação, que mesmo assim, não são considerados no gerenciamento financeiro de uma empresa, e que são muito melhores do que o apoio tão somente na experiência de mercado do líder do tipo de organização estudada.

5 Estudo de Caso

O método de estudo de caso foi utilizado pelo autor deste estudo uma vez que acredita que esta é a melhor forma para conhecer uma situação e analisar a aplicabilidade de seus estudos, com base na bibliografia citada anteriormente.

Este estudo de caso foi realizado através de uma pesquisa em uma pequena empresa de perfil familiar em sua primeira geração que atua na varejo de roupas e acessórios de “surfwear” no Rio de Janeiro/Baixada Fluminense com quatro estabelecimentos comerciais, lojas de *Shoppings*.

5.1 Características de Pesquisa

Para melhor compreender e analisar as questões propostas por um estudo é importante que se ponha estas em prática, e a melhor forma de se alcançar este objetivo é através de uma pesquisa. Ou, nas palavras de Marconi e Lakatos (p.2 , apud Trujillo, 1974), uma pesquisa tenta “conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”.

Gil (2009, p. 18) afirma que uma pesquisa pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, de modo que este método deve ser utilizado

quando não se dispõe de recursos (informações) suficientes para responder o problema em questão.

O autor divide ainda o campo de pesquisas em dois grandes subgrupos, as de ordem intelectual e prática. Esta segunda categoria é definida como decorrente do “desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz” (GIL, 2009, p.17), sendo, portanto a que mais se adéqua ao estudo em questão.

Outra visão sobre este tema, exposta por Marconi e Lakatos (2008, p. 48) classifica as técnicas de pesquisa em documentação indireta e direta. A primeira diz respeito ao levantamento de dados para a pesquisa, podendo ser documental (baseado em fontes primárias, documentos) ou bibliográfica, referentes à fontes secundárias e que abrangem “toda bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudo”.

Entretanto, de acordo com Marconi e Lakatos (2008, p.57) :

A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

A documentação indireta pode ser considerada, portanto, a primeira etapa de uma pesquisa científica, sendo a “fase de pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse” (MARCONI e LAKATOS, 2008, p. 48).

Ainda segundo os autores, a documentação direta é constituída pelo “levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.69), podendo ser obtidos através de uma pesquisa de laboratório ou de campo.

Quanto à finalidade de uma pesquisa, Marconi e Lakatos (p.2; apud Selltiz et alii, 1965) afirmam que esta tem como objetivo “descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos” e prosseguem afirmando que apesar destes métodos não resultarem sempre em respostas fidedignas, “são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito” (MARCONI E LAKATUS, p.2)

A pesquisa de campo é a que mais condiz com a proposta do presente trabalho e Marconi e Lakatos (2008, p. 69) afirmam que esta “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente”, entretanto, alertam que não devem ser confundidas com simples coletas de dados uma vez que contam com “controles adequados e objetivos preestabelecidos”.

Dentro do conceito de pesquisa de campo se encontra o de Estudo de Caso. De acordo com Gil (2009, p.54), este “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O autor prossegue afirmando que este método foi por muito tempo colocado em segundo plano devido à sua natureza, entretanto, de acordo com o mesmo Gil (p.54, apud YIN, 2001) hoje é “encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

Em seu trabalho, Gil (2009, p.54) ressalta, porém que uma das barreiras para a aceitação plena deste método é a falta de rigor metodológico, uma vez que isto pode causar resultados enviesados. Entretanto o autor argumenta que “vieses não

são prerrogativa dos estudos de caso, podem ser constatados em qualquer modalidade de pesquisa”.

Portanto, a partir deste embasamento, o Estudo de Caso se mostra o modo mais adequado e condizente com os objetivos deste trabalho.

5.2 Dados sobre o empreendimento

Na elaboração de um modelo de previsão de vendas como o proposto, o primeiro passo é levantar as informações mais relevantes referentes ao lado financeiro da empresa.

O estabelecimento objeto deste estudo são quatro lojas de roupas intituladas Brown Comércio de roupas e Acessórios e possuem quatro razões sociais, sendo uma filial que se situa nas cidades de Duque de Caxias, São Gonçalo, Nova Iguaçu e São João de Meriti, RJ, nos bairros Pq. Duque e Centro, regiões da cidade com crescimento acelerado nos últimos anos e com potencial para se desenvolver ainda mais nos próximos.

A empresa possui 26 funcionários, uma venda média de R\$ 300.000,00, com uma margem de lucro de cerca de 30% para vestuário.

Além disso, cerca de 50% das vendas são efetuadas com cartões de crédito, 30% de cartão de débito e 20% em dinheiro (incluindo uma pequena parte de cheques).

Vale ressaltar que dentre as receitas, cerca de 80% do faturamento vem da venda de confecção em si, sendo os 20% restantes em acessórios.

Segue a tabela de vendas mensais coletadas datando de Janeiro de 2010 até maio de 2011.

Tabela 3 – Vendas mensais Lojas do grupo

	Caxias Shopping			Grande Rio			Top Shopping
Jan	R\$ 47.401,34		Jan	R\$ 70.245,80		Jan	R\$ 34.985,20
Fev	R\$ 42.047,20		Fev	R\$ 54.456,76		Fev	R\$ 46.526,80
Mar	R\$ 48.270,15		Mar	R\$ 52.100,39		Mar	R\$ 63.622,90
Abr	R\$ 71.315,90		Abr	R\$ 71.149,80		Abr	R\$ 42.810,40
Mai	R\$ 79.343,20		Mai	R\$ 73.492,30		Mai	R\$ 74.818,50
Jun	R\$ 79.689,15		Jun	R\$ 80.575,50		Jun	R\$ 80.329,50
Jul	R\$ 87.304,40		Jul	R\$ 85.527,00		Jul	R\$ 71.846,10
Ago	R\$ 86.411,48		Ago	R\$ 71.871,30		Ago	R\$ 72.873,80
Set	R\$ 81.481,30		Set	R\$ 67.704,00		Set	R\$ 68.762,10
Out	R\$ 97.260,30		Out	R\$ 75.610,17		Out	R\$ 63.469,30
Nov	R\$ 82.289,75		Nov	R\$ 53.763,90		Nov	R\$ 66.861,50
Dez	R\$ 247.690,40		Dez	R\$ 245.978,00		Dez	R\$ 243.917,80
Jan	R\$ 40.795,60		Jan	R\$ 42.641,00		Jan	R\$ 20.204,80
Fev	R\$ 55.814,40		Fev	R\$ 57.823,20		Fev	R\$ 32.194,10
Mar	R\$ 56.383,14		Mar	R\$ 40.170,85		Mar	R\$ 43.094,40
Abr	R\$ 66.544,65		Abr	R\$ 48.293,60		Abr	R\$ 45.203,50
Mai	R\$ 56.284,30		Mai	R\$ 72.029,17		Mai	R\$ 61.702,00

Fonte: Brown Com. Roupas e Acess. LTDA.

Observou-se que o gerenciamento financeiro desta empresa é realizado de modo muito empírico com centralização absoluta na figura do líder, por onde passam todas as decisões e, apesar de não faltar profissionalismo, é necessária uma profissionalização.

O estudo pretende mostrar como a previsão de vendas simples pode ser implementada nesta organização, e buscará apontar as melhorias decorrentes da aplicação deste método principalmente no planejamento da empresa.

5.3 Aplicação do Método

Como dito anteriormente, para aplicação dos métodos quantitativos de previsão, necessitamos de uma série temporal, que para ser aplicável de forma

eficiente deve ter o maior número de observações possível, e estas devem estar o menos possível atingidas pela sazonalidade.

A tabela da seção anterior nos fornece os valores necessários para a aplicação de tais métodos. Vamos a eles:

5.3.1 Método das médias móveis aplicado ao histórico de vendas

Conforme abordado em seções anteriores nota-se a necessidade de uma série temporal para que possamos aplicar o método das médias móveis. Para facilitar o entendimento e não estender ainda mais o presente trabalho, o autor optou por utilizar série temporal de uma das lojas (Caxias Shopping). Como o modelo não se prende um modelo de difícil entendimento, uma vez aplicado a uma série temporal pode-se facilmente repetir o processo em mais séries temporais com o mesmo objetivo. Vamos a série:

Tabela 4 – Vendas mensais loja BRW Liberdade

Jan	R\$ 47.401,34
Fev	R\$ 42.047,20
Mar	R\$ 48.270,15
Abr	R\$ 71.315,90
Mai	R\$ 79.343,20
Jun	R\$ 79.689,15
Jul	R\$ 87.304,40
Ago	R\$ 86.411,48
Set	R\$ 81.481,30
Out	R\$ 97.260,30
Nov	R\$ 82.289,75
Dez	R\$ 247.690,40
Jan	R\$ 40.795,60
Fev	R\$ 55.814,40
Mar	R\$ 56.383,14
Abr	R\$ 66.544,65
Mai	R\$ 56.284,30

Fonte: Brown Com. Roupas e Acess. LTDA.

A tabela acima é baseada no histórico, ajustado, de vendas da loja do Shopping Caxias, a partir desta será utilizado o método das médias móveis para obter-se um valor de previsão para um mês a frente, deixando assim, a previsão ingênua, outrora utilizada, de lado partindo-se para uma decisão mais fundamentada e menos empírica, conforme pretende-se.

Aplicando então o modelo nos moldes da seção 4.1.2.1, baseando-se na seguinte fórmula:

$$F_{t+1} = \sum_{i=t-n+1}^t \frac{x_i}{n}$$

E utilizando a ferramenta extraordinária do Excel, chegamos à seguinte tabela

Tabela 5 – Aplicação do método das médias móveis

	Caxias	MM2	Erro	DAM	MM3	Erro	DAM	MM4	Erro	DAM
1	R\$ 47.401,34									
2	R\$ 42.047,20									
3	R\$ 48.270,15	44724,27	3545,88	3545,88						
4	R\$ 71.315,90	45158,68	26157,23	26157,23	45906,23	25409,67	25409,67			
5	R\$ 79.343,20	59793,03	19550,18	19550,18	53877,75	25465,45	25465,45	52258,65	27084,55	27084,55
6	R\$ 79.689,15	75329,55	4359,6	4359,6	66309,75	13379,4	13379,4	60244,11	19445,04	19445,04
7	R\$ 87.304,40	79516,18	7788,225	7788,225	76782,75	10521,65	10521,65	69654,6	17649,8	17649,8
8	R\$ 86.411,48	83496,78	2914,705	2914,705	82112,25	4299,23	4299,23	79413,16	6998,317	6998,317
9	R\$ 81.481,30	86857,94	-5376,64	5376,64	84468,34	-2987,04	2987,043	83187,06	-1705,76	1705,758
10	R\$ 97.260,30	83946,39	13313,91	13313,91	85065,73	12194,57	12194,57	83721,58	13538,72	13538,72
11	R\$ 82.289,75	89370,8	-7081,05	7081,05	88384,36	-6094,61	6094,61	88114,37	-5824,62	5824,62
12	R\$ 247.690,40	89775,03	157915,4	157915,4	87010,45	160679,9	160679,9	86860,71	160829,7	160829,7
13	R\$ 40.795,60	164990,1	-124194	124194,5	142413,5	-101618	101617,9	127180,4	-86384,8	86384,84
14	R\$ 55.814,40	144243	-88428,6	88428,6	123591,9	-67777,5	67777,52	117009	-61194,6	61194,61
15	R\$ 56.383,14	48305	8078,14	8078,14	114766,8	-58383,7	58383,66	106647,5	-50264,4	50264,4
16	R\$ 66.544,65	56098,77	10445,88	10445,88	50997,71	15546,94	15546,94	100170,9	-33626,2	33626,23
17	R\$ 56.284,30	61463,9	-5179,59	5179,595	59580,73	-3296,43	3296,43	54884,45	1399,853	1399,853
		61414,48		32288,63	59737,36		36261	58756,62		37380,49

Fonte: Própria

Nota-se que uma vez aplicada a fórmula em uma célula podemos facilmente arrastá-la de forma que estas entrem em todas as células. Com a aplicação do modelo chegamos à valores de previsão plausíveis em MM2; MM3 e MM4. Tudo

isso utilizando-se as médias entre dois, três e quatro valores respectivamente. Esses valores, se bem aplicados, ajudariam muito na tomada de decisão, financeira/orçamentária da ou de uma empresa, principalmente as que se baseiam ainda, meramente no empirismo, agregando, assim, um grande valor na tomada de decisão desta(s).

5.3.2 Método do ajuste exponencial aplicado ao histórico de vendas

Da mesma maneira que no método das médias móveis, neste método de ajuste ou suavização exponencial necessitamos de uma série temporal. Novamente o autor utiliza-se da série temporal da loja do Shopping de Caxias, de modo a não estender deveras o presente estudo, pois conforme o método das médias móveis o processo pode-se facilmente ser repetido, utilizando a ferramenta do Excel, em demais séries temporais, se necessário. Vamos a série:

Jan	R\$ 47.401,34
Fev	R\$ 42.047,20
Mar	R\$ 48.270,15
Abr	R\$ 71.315,90
Mai	R\$ 79.343,20
Jun	R\$ 79.689,15
Jul	R\$ 87.304,40
Ago	R\$ 86.411,48
Set	R\$ 81.481,30
Out	R\$ 97.260,30
Nov	R\$ 82.289,75
Dez	R\$ 247.690,40
Jan	R\$ 40.795,60
Fev	R\$ 55.814,40
Mar	R\$ 56.383,14
Abr	R\$ 66.544,65
Mai	R\$ 56.284,30

Fonte: Própria

A tabela acima é baseada no histórico, ajustado, de vendas da loja do Shopping Caxias, a partir desta será utilizado o método do ajuste ou suavização exponencial para obter-se um valor de previsão para um mês a frente, deixando assim, a previsão ingênua, outrora utilizada, de lado partindo-se para uma decisão mais fundamentada e menos empírica, conforme se pretende.

Aplicando então o modelo nos moldes da seção 4.1.2.2, baseando-se na seguinte fórmula:

$$F_{t+1} = \alpha x_t + (1 - \alpha)F_t \quad (2)$$

ou, equivalentemente:

$$F_{t+1} = F_t + \alpha(x_t - F_t) \quad (3)$$

onde:

α ($0 < \alpha < 1$) é uma constante de suavização.

E com o auxílio do Excel chegamos à seguinte tabela:

Tabela 6 – Aplicação do método do ajuste exponencial

	AE0,2	DAM	AE0,3	DAM	AE0,4	DAM	AE0,5	DAM	AE0,6	DAM	AE0,7	DAM	AE0,8	DAM
R\$ 70.245,80	70245,8		70245,8		70245,8		70245,8		70245,8		70245,8		70245,8	
R\$ 54.456,76	64606,08	10149,32	61786,22	7329,46	63930,18	9473,424	62351,28	7894,52	60772,38	6315,616	59193,47	4736,712	57614,57	3157,808
R\$ 52.100,39	61338,89	9238,504	57731,4	5631,009	59198,27	7097,876	57225,84	5125,445	55569,18	3468,794	54228,31	2127,925	53203,23	1102,836
R\$ 71.149,80	63334,3	7815,505	61806,75	9343,051	63978,88	7170,92	64187,82	6961,983	64917,55	6232,246	66073,35	5076,446	67560,49	3589,315
R\$ 73.492,30	66536,08	6956,224	67067,68	6424,615	67784,25	5708,052	68840,06	4652,241	70062,4	3429,898	71266,62	2225,684	72305,94	1186,363
R\$ 80.575,50	69166,69	11408,81	70854,12	9721,376	72900,75	7674,751	74707,78	5867,721	76370,26	4205,239	77782,83	2792,665	78921,59	1653,913
R\$ 85.527,00	72794,23	12732,77	75789,21	9737,793	77951,25	7575,751	80117,39	5409,61	81864,3	3662,696	83203,75	2323,25	84205,92	1321,083
R\$ 71.871,30	75517,68	3646,382	78975,89	7104,589	75519,27	3647,97	75994,34	4123,045	75868,5	3997,202	75271,04	3399,735	74338,22	2466,923
R\$ 67.704,00	76710,41	9006,406	79727,51	12023,51	72393,16	4689,162	71849,17	4145,172	70969,8	3265,801	69974,11	2270,111	69030,84	1326,845
R\$ 75.610,17	80820,38	5210,215	84987,35	9377,179	73679,97	1930,205	73729,67	1880,499	73754,02	1856,148	73919,35	1690,818	74294,3	1315,865
R\$ 53.763,90	81114,26	27350,36	84178,07	30414,17	65713,54	11949,64	63746,79	9982,886	61759,95	7996,049	59810,54	6046,636	57869,98	4106,081
R\$ 245.978,00	114429,5	131548,5	133231,8	112746,2	137819,3	108158,7	154862,4	91115,61	172290,8	73687,22	190127,8	55850,24	208356,4	37621,6
R\$ 42.641,00	99702,71	57061,71	105500,9	62859,92	99747,99	57106,99	98751,7	56110,7	94500,91	51859,91	86887,03	44246,03	75784,08	33143,08
R\$ 57.823,20	90925,05	33101,85	90594,96	32771,76	82978,08	25154,88	78287,45	20464,25	72494,28	14671,08	66542,35	8719,148	61415,38	3592,176
R\$ 40.170,85	84016,67	43845,82	80331,42	40160,57	65855,19	25684,34	59229,15	19058,3	53100,22	12929,37	48082,3	7911,45	44419,76	4248,905
R\$ 48.293,60	80522,26	32228,66	76195,39	27901,79	58830,55	10536,95	53761,37	5467,775	50216,25	1922,65	48230,21	63,39014	47518,83	774,769
R\$ 72.029,17	75674,67	3645,5	70222,06	1807,11	64110	7919,171	62895,27	9133,898	63304	8725,168	64889,48	7139,688	67127,1	4902,068
		25309,16		24084,63		18842,42		16087,1		13014,07		9788,745		6594,352

Nota-se que uma vez aplicada a fórmula em uma célula podemos facilmente arrastá-la de forma que estas entrem em todas as células. Com a aplicação do modelo chegamos à valores de previsão plausíveis em AE0,2 a AE0,8. Tudo isso se utilizando valores de ajuste arbitrados para que se possa gerar uma previsão. Esses valores, se bem aplicados, ajudariam muito na tomada de decisão, financeiro-orçamentária da ou de uma empresa, principalmente as que se baseiam ainda, meramente no empirismo, agregando, assim, um grande valor na tomada de decisão desta(s).

5.3.1 Análise do desvio absoluto da média (DAM)

Conforme vimos na seção 4.1.2.3, tal método consiste na análise do somatório dos valores de erros em seus módulos. Que é facilmente explicado através da seguinte fórmula:

$$\sum x - x' = \text{Somatório de } x \text{ (valor real) subtraído de } x' \text{ (Valor previsto)}$$

Ainda sendo utilizada a ferramenta do EXCEL podemos incluir a fórmula que determina os valores dos DAM, o que foi feito nas tabelas das médias móveis e da suavização exponencial.

Como podemos notar, o menos DAM apresentado no método das médias móveis é o encontrado em MM4, porém encontramos em AE0,8 um valor de DAM menor ainda.

Portanto, podemos concluir que o melhor método ou a melhor escolha nesse caso é o AE0,8 para que se possa gerar um valor mais racional possível para a previsão um LAG a frente para este histórico apresentado.

5.4 Benefícios para a empresa

Acredita-se que ao implementar este modelo, os responsáveis pela administração financeira da organização estudada poderão tomar suas decisões com maior embasamento, sem apoiá-las apenas na experiência acumulada ao longo do tempo.

Certamente o modelo não é perfeito, podendo ser aprimorado com o passar do tempo. Entretanto, o autor do presente trabalho acredita que este cobre as diferentes áreas e aspectos da empresa, de forma simples e objetiva.

É fundamental ressaltar que sua utilidade é estritamente ligada à frequência de seu uso, de modo que se deve criar na organização uma cultura em torno da ferramenta do planejamento orçamentário, com o objetivo de alimentá-lo para que possa ser desfrutado.

Deste modo, espera-se que serão reduzidos consideravelmente os custos de oportunidade da organização, através de uma alocação mais eficiente de recursos e

dando mais embasamento para o planejamento orçamentário, uma vez que este modelo é uma saída a previsão ingênua.

Enfim, a utilização sistemática da previsão de vendas simples a partir do método quantitativo, certamente será um passo da organização em direção a uma maior profissionalização e refinamento dos processos administrativos, tornando-a deste modo, mais rentável.

6 Conclusão

As constantes mudanças observadas no mundo empresarial nos últimos anos, com a evolução tecnológica e da própria ciência da administração, forçaram as empresas a se modernizarem e de fato alterarem a própria percepção sobre si mesmas e sobre o mundo. E, especialmente em setores muito disputados, com margem de lucro reduzida, deve-se possuir um diferencial competitivo na busca do sucesso.

Certamente uma parte fundamental desta é o processo de profissionalização financeiro, que quando bem realizado torna a organização como um todo mais competitiva.

Se colocarmos o foco da observação sobre pequenas empresas, especialmente familiares, este argumento se torna ainda mais válido, uma vez que estas encaram na maioria das vezes um cenário econômico e empresarial muito hostil.

Deste modo, apenas o empirismo, apesar de muito importante, não basta para obter o êxito buscado no disputado mundo dos negócios. O modelo de centralização da tomada das decisões baseado na sensibilidade e conhecimento da

figura do líder nestas empresas, o que é comum, acaba se provando equivocada ao considerarmos que estas decisões são feitas muitas vezes sem o embasamento necessário, tomando-se riscos desnecessários por falta de conhecimento.

Não se pretende neste trabalho desconstruir a figura da liderança no mundo empresarial, apenas busca-se ressaltar que através de uma ferramenta de simples utilização, apesar de por vezes existir resistência na sua implementação, é possível ganhar uma vantagem competitiva considerável, através da racionalização dos recursos financeiros da empresa.

Certamente o planejamento orçamentário por si só não é responsável por uma eventual profissionalização da área financeira de uma organização. Sua importância e cada vez maior utilização residem no fato de que estes podem, e devem ser utilizados até mesmo por pessoas leigas, sem muitos conhecimentos de matemática.

E esta utilização acaba sendo de grande valia, pois com o passar do tempo, o modelo do planejamento orçamentário vai se tornando um retrato da organização como um todo, facilitando de forma incontestável a análise de pontos que devem ser melhorados, a solução de problemas financeiros crônicos e a projeção de resultados.

Com isso, se torna muito mais fácil, por exemplo, tomar a decisão de investimentos vultosos à longo prazo, pois se tem à disposição muito mais dados mostrando o impacto desta escolha ao longo do tempo e como isso resultará em termos financeiros posteriormente.

Enfim, o modelo de previsão de vendas quantitativo não se pretende um modelo perfeito, entretanto este trabalho buscou mostrar que é uma ferramenta de

grande ajuda, com uma apresentação simples e intuitiva, simplificando o gerenciamento financeiro mesmo quando realizado por profissionais com pouco conhecimento nesta área.

Por isso, o autor deste trabalho acredita que a aplicação deste modelo na empresa estudada será um grande passo facilitador na sua administração, tornando-a mais eficiente e eficaz.

7 Referências

- BERNHOEFT, Renato, **Empresa Familiar** : Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida, 2. Ed., São Paulo : Nobel, 1991.
- CAMPOS, Nilson. **Marketing de varejo**. Joinville: Artigo da Universidade do Estado de Santa Catarina, 2011.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CISTER, Ângelo Maia. **Séries temporais: Matéria Resumida de Séries Temporais para uso na disciplina de Modelagem e Simulação de Sistemas**. UFRJ, Rio de Janeiro: 2009.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. Pg 491 a 515 Cap. 17.
- DO ESPÍRITO SANTO, Eniel, **Distribuição_Varejo**, São Paulo, 2011. Disponível em <www.heliorocha.com.br/graduacao/editorial/.../MC_Distribucao_Varejo.ppt> , consultado em 23/06/2011.
- DRUCKER, Peter F. *O melhor de Peter Drucker: A administração*. Trad. Arlete S. Marques. São Paulo, Nobel, 2001.
- DRUMOND, Fellipe, **Previsão de vendas no varejo do departamento de áudio & vídeo**, Rio de Janeiro, 2007. Apresentação de trabalho monográfico, Universidade IBMEC, 2007.
- DUNE P. e LUSCH R. F. **Retailing 3rd ed**, EUA: Dryden press, 1999.
- ESTENDER, Antonio Carlos, **O Novo Varejo**, Artigo do instituto Siegen São Paulo; 2005.
- FREZATTI, Fábio, **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio, 1. Ed. , São Paulo: Atlas, 1997
- GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4. Ed., São Paulo; Atlas, 2009.
- GOUVÊA DE SOUZA, Marcos e SORRENTINO, Alberto. **Multivarejo na Próxima Economia**. São Paulo – Makron, 2002.

GRAZZIOTIN, Gilso. **A arte do varejo**: O pulo do gato está na compra 5ª ed. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVY M. & WEITZ B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M.A. ; LAKATOS, E.V., **Técnicas de Pesquisa**, 7. Ed., São Paulo; Atlas, 2008.

MERLO, Edgard Monforte, **LOGÍSTICA REVERSA COMO ALTERNATIVA DE GANHO PARA O VAREJO**, Artigo do XI SIMPOI São Paulo; 2005. Disponível em: www.varejosustentavel.com.br/painel/dbarquivos/dbanexos/1_logsticareversacomooternativadeganhoparaovarejop.pdf, consultado em 25/06/2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
_____. **O ciclo de vida no varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, Ângela da e CRISTANSEN, Carl. 1999. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas. 2ª ed , pp. 129 a 148 Cap 7

Padrões formatação

Formatação da impressão :

Fonte : Arial tamanho 12

Justificado

Recuo Primeira linha 1,25

Títulos Negrito 16

Subtítulo Negrito 14

Entre linhas : 1,5 linhas

Espaçamento anterior: 6 pt

Espaçamento posterior: 6 pt

Alinhamento: Justificado

Margens: (em cm)

Superior 2,5

Inferior 2,5

Esquerda 3

17

Direita 3

Da margem sup. 1,25

Da margem inf. 1,25

Parágrafo ; recuo : 1,25 (1ª linha)

Numeração das paginas: Canto superior direito, pagina inicial sem numeração.

Anexo I

Os 4 Ps do Marketing

Por Daniel Portillo Serrano

09/12/2006

O Marketing Mix, pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing. O conceito se baseia nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. Borden afirma em sua obra que o termo lhe veio à cabeça ao ler os estudos de outro autor de sua época (James Culliton), que chamava os executivos de liquidificadores (mixers), já que a sua função era a de materializarem receitas, seja misturando os ingredientes, mudando suas quantidades ou inventando novos elementos. A partir de então a expressão Marketing Mix (mistura de Marketing) ou Composto de Marketing, como é conhecida no Brasil, passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de Marketing.

Jerome McCarthy, professor da Universidade de Michigan, aprimorou a Teoria de Borden e definiu os 4 grandes grupos de atividades que representariam os ingredientes do composto e os separou em:

1. Product;

2. Price;

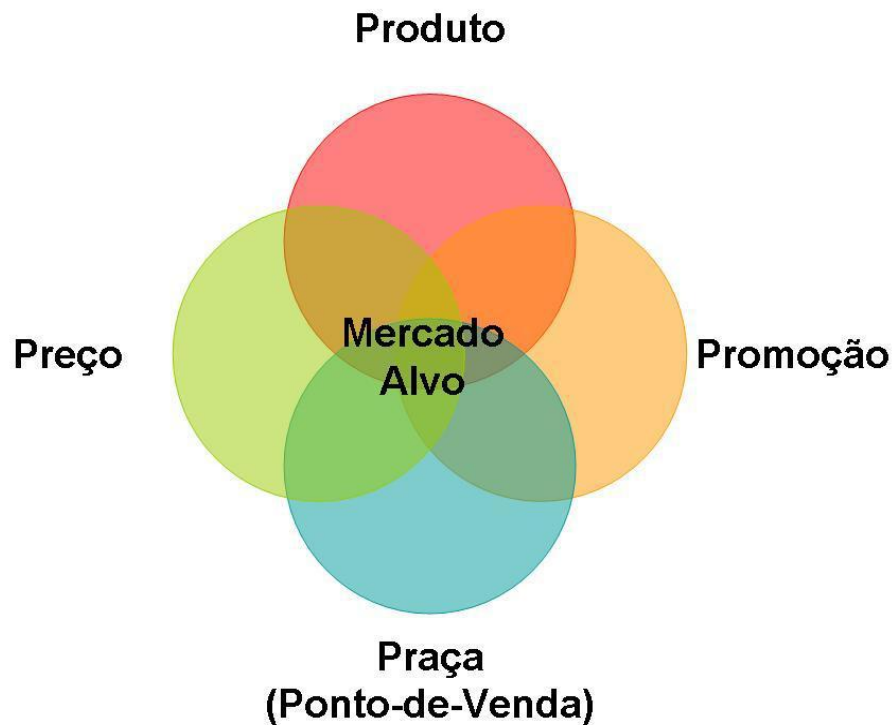
3. Promotion;

4. Place.

Atualmente, o composto de Marketing é conhecido internacionalmente como “Os 4 Ps do Marketing”. Por esse motivo, diversos países trataram de traduzir para o seu idioma, os 4 grupos, em palavras que mantivessem a grafia iniciada por “P”. Dessa forma, no Brasil as atividades passaram a ser: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou Ponto-de-Venda).

Apesar das inúmeras tentativas de se incluírem mais P’s aos 4 originais, como por exemplo, Profit (lucro), People (pessoas), Public Relations (Relações Públicas), todas elas se mostraram infrutíferas, ficando claro que os 4 originais englobariam as demais. Dessa forma “Promotion” que em português pode induzir ao erro de ser entendido como Promoção de vendas, é o guarda chuva que engloba Propaganda, Relações Públicas, Trade, a própria Promoção de vendas e todas as demais atividades relacionadas.

Assim, os grandes nomes do Marketing, incluindo-se nessa relação Philip Kotler, a maior autoridade em Marketing da atualidade, ainda consideram a teoria original e mantém o composto de Marketing com “apenas” 4 Ps. Ele define o composto de Marketing como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”.



Cada variável engloba uma série de atividades. As mais comuns em cada um dos quatro P's são:

Variável	Atividades
Produto	Diferentes tipos de Design Características Diferenciais com a concorrência Marca Especificações Política de Garantia

	Embalagem
Preço	Financiamentos Condições de Pagamento Prazo médio Número de Prestações Descontos Crediário
Promoção	Propaganda Publicidade Relações Públicas Trade Marketing Promoções
Praça (Ponto-deVenda)	Lojas Canais de distribuição Logística Armazenamento Distribuição

Anexo II

Técnicas para explorar o potencial de compra do cliente

Por Dill Casella

11/11/2006

Quantas vezes, ao fazermos uma venda, deixamos de oferecer produtos ou serviços que o cliente efetivamente precisa, mas naquele momento ele não está nem pensando nessa hipótese?

Muito mais que vender, trata-se de surpreendê-lo, agregar valor à relação, entrar em sintonia com suas necessidades. Difícil? Veja algumas técnicas:

- 1 – Analise o cliente. Perceba vestuário, gestos, tom de voz, “tribo” que ele faz parte, etc. Os sinais que ele emite são riquíssimas fontes de dados sobre seu comportamento e devem sempre ser usados a seu favor. Aja com coerência e, principalmente, congruência.
- 2 – Sinta-se na pele do cliente. O que poderá complementar, combinar e até surpreender para o que ele está pedindo? Abuse da sincronia de raciocínio com o cliente.
- 3 – Faça o sentir-se único!! Jamais use o apelo “todo mundo está comprando”.
- 4 – Deixe clara a **INTENÇÃO** em fazer a diferença na vida do cliente, trabalhando como seu **verdadeiro aliado**. Caso a **INTENÇÃO** em “empurrar” um bem ou serviço ficar evidente, certamente o comportamento do cliente será reativo e a venda irá por água...
- 5 – Faça uma pausa...dê tempo para o cliente “absorver” os benefícios do primeiro, segundo e até do terceiro bem ou serviço. Jamais “atropele” o raciocínio do cliente, muito menos seu ritmo.
- 6 – Quantas são as interfaces do processo de vendas? No comércio, por exemplo, da vitrine / abordagem, passando pela venda e atendimento, até o pagamento no caixa, qual a gama de produtos e serviços agregados podem ser “ofertados” nesse ciclo?
- 7 – Use o argumento do preço e condições de pagamento (cartão, parcelamento, etc.) somente no final do processo. Deixe o cliente “degustar” o sonho de possuir, ter, adquirir o segundo, terceiro bem ou serviço!!

8 – Tão importante quanto vender mais em uma abordagem é certificar-se de que o cliente irá retornar em breve. Invista numa relação duradoura!

Dill Casella (www.dill.com.br) é Engenheiro Civil, pós graduado em Marketing, especialização em Desenvolvimento Gerencial e Empreendedorismo . Com mais de 15 anos em cargos de liderança de empresas de primeira linha, realiza palestras em vendas, atendimento ao cliente, liderança e motivação. Também é compositor, músico, escritor e ator amador.